

Outsourcing documental: organización de futuro

Pablo Lara Navarra

Facultad de Biblioteconomía y Documentación. Universidad de Granada

José Angel Martínez Usero

Director Sistemas de Información Caxton College y consultor ENCIS-NET Valencia.

Resumen: El desarrollo de outsourcing conlleva el nacimiento de nuevos perfiles y nuevos mercados de trabajo para el profesional de la información.

Qué significa, cómo adaptarse, qué requisitos deben reunirse, qué tipo de actividad outsourcing se puede desarrollar en el campo de la documentación, ejemplos de externalización en España, futuro próximo, perfiles profesionales, etc., son algunos de los aspectos que se desarrollan a lo largo de esta comunicación.

Para ello, queremos establecer la necesidad de nuevos usuarios, nuevos perfiles y nuevos mercados de actuación informativa y destacar la importancia de los gestores de información para el desarrollo de externalizaciones, el ahorro de costes en la gestión documental como reducción de gastos en catalogación, inventarios, etc., la posibilidad de una mejor gestión de la organización, unificación de esfuerzos en las metas marcadas, proponiendo, por último, una serie de modelos a seguir.

Palabras clave: Outsourcing, externalización, organización documental, perfiles profesionales.

Introducción

Grandes retos sacuden a la sociedad de hoy con los denominados «cambios tecnológicos». La aparición de nuevos conceptos como comercio electrónico, tecnología WAP, gestión del conocimiento, llevan implícito la necesidad de una veloz adaptación de las organizaciones a estas nuevas tecnologías. Este afán produce una ansiedad de adecuación día a día por alcanzar la competitividad de un mercado que demanda más y nuevos servicios, pero esta adecuación es difícil de alcanzar por uno mismo, entre otras causas por el factor económico, teniéndose que recurrir a la unión o ayuda de otras empresas. Con este afán de supervivencia y competitividad surgen nuevas formas de gestión, entre ellas, el outsourcing, ya que las técnicas de gestión tradicionales no responden a las necesidades que se

plantean actualmente (bibliotecas digitales, archivos electrónicos, centros de documentación virtuales).

A lo largo de la historia, como es habitual, las nuevas formas de organización surgen en el mundo empresarial por la necesidad de adaptación a las nuevas demandas del mercado. Durante los años 70, las empresas alcanzan su máximo esplendor naciendo grandes colosos mundiales, resultado de la filosofía promulgada en los años 50: «bigger is better», estas grandes compañías se expanden por todo el mundo, alcanzando un alto nivel de diversificación, difícil de gestionar según las estructuras vigentes en el momento, cargadas de una gestión burocratizada, escasez de flexibilidad organizativa e impidiendo una mayor creatividad empresarial. Envueltas en estas circunstancias se desarrollan las primeras externalizaciones (traducción española de outsourcing), convirtiéndose en una herramienta capaz de aumentar la creatividad y flexibilidad dentro de las organizaciones.

En datos estadísticos sobre el desarrollo de externalizaciones, la empresa International Data Corporation, estima para el año 2003 un mercado mundial de outsourcing del orden de los 151.000 millones de dólares, más de 23 billones de pesetas. Comparados con los 99.000 millones de dólares de 1998, representa un crecimiento de un 52'5 % en cinco años. En España, según Cap Gemini, se prevé una demanda de servicios outsourcing valorada en 1,6 miles de millones de pesetas para este año 2000, siendo un tercio de estas externalizaciones de servicios documentales.

Definición de outsourcing: ¿Qué significa? ¿Qué es externalizar?

Outsourcing y externalización son empleados indistintamente, se utilizan para definir una herramienta de gestión que designa un área o actividad de trabajo de nuestra organización a otra empresa externa, denominada outsourcer, especializada en este servicio demandado. Charles Handy, defensor de la empresa virtual, define el término outsourcing como la externalización de aquellas funciones que no se consideran competencias nucleares de la organización, este autor emplea el concepto nuclear como el número de actividades o funciones vitales de la organización.

Externalización es sinónimo de herramienta de organización en cualquier sector, podemos encontrar outsourcing desde campos como la informática al turismo, desde la producción de cine al sector hospitalario. La mayoría de externalizaciones se da en el campo de la informática, un ejemplo es el caso de uno de los mayores líderes en PC's de consumo para el hogar, Packard Bell, la labor de esta empresa es producir y vender ordenadores, por eso recurre a la externalización en aquellas áreas que no son especialistas, entre ellas la gestión administrativa, almacenamiento, transporte, etc. Este tipo de herramienta organizativa permite concentrar todos los esfuerzos humanos y tecnológicos en las actividades o funciones vitales de la empresa, en este caso es claramente fabricar ordenadores, permitiendo, gracias a esta concentración de esfuerzos, una mayor competitividad frente a otras empresas

de su mismo sector. Outsourcing es sinónimo de aunar esfuerzos para ser más competitivo.

Un número amplio de palabras engloban la lista para definir outsourcing, entre ellas destacamos: Reducción de costes, especialización empresarial, mayor número de recursos, flexibilidad en la planificación, mayor adaptación en los desarrollos tecnológicos, reducción de burocracia, flexibilidad, creatividad, mayor experiencia, mejor servicio al cliente, etc. Además de asociacionismo y confianza, conceptos en los que nos detendremos más adelante.

Outsourcing vs Subcontratación tradicional

Outsourcing es sinónimo de aunar esfuerzos para que la empresa prestataria como la prestadora del servicio sean más competitivas. Esta es la gran diferencia con la subcontratación tradicional, en la que existe únicamente una vinculación económica a través de un contrato por concurso o designación directa para establecer un servicio y tras la realización de éste se concluye con la relación establecida entre las empresas, de esta forma surgen numerosos problemas como la entrega a destiempo del trabajo; la subcontratación de 3 o 4 empresas diferentes para la ejecución del mismo proyecto; incumplimientos de contrato; insolvencias económicas; recálculo de los presupuestos; y un largo etcétera de casuística que en muchos de los casos termina con una frustración del trabajo y subcontratación realizada.

Externalizar implica que la empresa externa —outsourcer—, entra a formar parte de los activos de nuestra organización, naciendo entre ambas unos principios básicos de asociacionismo y mutua confianza, términos que destacábamos anteriormente. La transferencia de activos debe sentar las bases de una relación como si de socios se tratara y no de una mera relación cliente-proveedor.

Contratos de externalización

No hay un contrato específico o estandar para el outsourcing, cada uno va a depender de los tipos de acuerdos que se realicen, de igual manera no hay una legislación que regule este tipo de actividad, solamente afectan la leyes civiles en lo que se refiere al contrato de arrendamientos de servicios o de obra; por el Estatuto de los Trabajadores, en su art 44; y/o por la Ley de Propiedad intelectual, art 43.

Independientemente del contrato que escojamos debe predominar la claridad y transparencia, además debemos conocer una serie de puntos básicos antes de realizar un contrato outsourcing, debiéndose contemplar:

- Planificación y definición de las actividades que van a permanecer en la organización y cuales son claramente contratables por empresas externas.

- Servicios y condiciones en los que se van a realizar las actividades contratadas.
- Especificación y cuantificación de los niveles operativos y de servicio.
- Designación clara y concisa de responsabilidades.
- Procesos de seguimiento y control durante la prestación del servicio.
- Información interna que tendría acceso el proveedor.
- Procedimientos para la resolución de conflictos.
- Designación de los canales de comunicación y de los interlocutores entre ambas partes.
- Especificación de sanciones por incumplimiento de contrato, y del mismo modo los incentivos que se aplicaron por los servicios prestados por encima de las condiciones acordadas.
- Establecimiento de una cláusula de rescisión del contrato, con todas las condiciones bien detalladas para que no de posibilidad a mal entendidos.

Es importante contar con expertos externos para que puedan ayudar y asesorar durante la fase de acuerdo.

Marketing público hacia la externalización pública

De lo que hasta ahora llevamos visto de outsourcing, siempre se ha desarrollado en la empresa privada, pero hay que tener en cuenta que una gran mayoría de externalizaciones documentales en España se desarrollaron en empresas públicas, ya sean bibliotecas, archivos, centros de documentación, departamentos de ministerios, áreas de consejerías, etc.

El primer paso para externalizar es un cambio de mentalidad, debemos pasar de gestionar una biblioteca o un bien público, a gestionar una empresa donde el funcionario vea a los ciudadanos como sus clientes, por lo que debemos aplicar a este nuevo hacer el marketing, en este caso, público, como ayuda al crecimiento y expansión de nuestra institución.

No entraremos a determinar qué es y cómo puede ayudarnos el marketing público en nuestras organizaciones, pues se trata de un tema ya tratado extensamente en otros trabajos y por diversidad de autores, pero si señalar que el marketing nos ayuda a identificar y satisfacer las necesidades de los usuarios, nuestros clientes.

Con estos cambios podemos ver más claramente otras formas de gestión que se aplican en las empresas privadas y pueden resultar beneficiosos en el desempeño de nuestras funciones y actividades públicas.

En el campo de la Biblioteconomía y Documentación, un gran número de bibliotecas de EEUU, la mayoría pertenecientes al sector universitario, utilizan las externalizaciones para adquirir mayores beneficios y de esta forma poder alcanzar unos objetivos, ya sean de gestión administrativa, catalogaciones, circulación, etc. La administración norteamericana tiende a externalizar por los altos costes que representa proporcionar la mayoría de los servicios gubernamentales.

Outsourcing: Pasos a seguir

Previamente realizaremos un estudio de viabilidad de la externalización. Por ejemplo en una biblioteca primero identificaremos los procesos básicos subdividiéndolos en los procesos bibliotecarios y gestión administrativa, sin entrar en servicios y actividades, pues estos dependerán de cada caso y biblioteca.

- a) *Procesos bibliotecarios*: Selección, adquisición, catalogación, clasificación, procesos físicos (sellado, tejuelado...), mantenimiento y reparación, circulación.
- b) *Gestión administrativa*: A partir de este momento debemos llevar a cabo un estudio pormenorizado de cada uno de los procesos, para determinar cuales de ellos podrían ser externalizados a otra empresa. Para ello, cogemos los objetivos marcados por la biblioteca a medio y largo plazo, junto a los presupuestos asignados en ese periodo de tiempo.

Tras el estudio, por ejemplo, observamos que nuestro problema se encuentra en la catalogación, ya que estamos inmersos en un proceso de recatalogación y además continuamos con la incorporación de nuevas adquisiciones. Visto el problema se estudiarán y cotejarán las distintas alternativas posibles antes de llegar al outsourcing de catalogación, seguramente lleguemos a la conclusión de que externalizar este proceso bibliotecario es beneficioso si obtenemos una rentabilidad, que mediremos a través de una tabla de puntos a favor y en contra de la externalización.

Puntos positivos para realizar outsourcing de la catalogación:

- Reducción de tiempos de catalogación, nuestro outsourcer es experto y esta especializado en este tipo de actividad.
- Reducción de costes, realizaremos un estudio de cuanto nos cuesta las catalogaciones, ya sean capturados en red, modificación de registros o de nueva catalogación para poder compararlos con los precios de la empresa externa, además debemos fijarnos en una reducción de eficacia-costes.
- Mayor control en los contenidos de la catalogaciones.
- Reestructuración del personal en otras funciones o actividades, descuidadas por la biblioteca por falta de personal.
- Reducción de burocracia administrativa.
- Rápida adaptación a los cambios tecnológicos necesarios de realizar en la biblioteca, por ejemplo migración a otros sistemas.
- Información detallada mediante informes, dossiers... de la evoluciones del trabajo.

Puntos negativos de la externalización:

- Coordinación entre equipos de trabajo.
- Costes anticipados de puesta a punto para poder realizar el proyecto.
- Puntualidad en la entrega en cada fase del proyecto.

- Transferencia de personal a otros departamentos o a la empresa outsourcer como parte del contrato de externalización.
- Aspectos técnicos y legales para la contratación.

Este supuesto podemos aplicarlo a cualquier proceso técnico bibliotecario o a la propia gestión administrativa, concentrando de esta forma todos los esfuerzos de capital humano y económico en la gestión de los procesos bibliotecarios, donde un grupo de expertos se responsabilizan de las funciones financieras y administrativas de ésta.

Externalización documental en España: presente y futuro

Actualmente en España se entiende por outsourcing documental, el tratamiento y custodia de la documentación, ya sea de una institución privada o pública. La externalización consiste en ahorro de espacio y control del exceso de documentación generada por las organizaciones. Estas empresas ofrecen un software de gestión, un tratamiento especializado de la documentación y una custodia donde las garantías de confidencialidad priman junto a la seguridad. Con este proceso libran a las empresas de la carga documental, para ello se preparan diferentes propuestas de actuación, subdivididas en:

- a) *Procesos técnicos*: Descripción del archivo, identificación de procesos archivísticos, criterios de ordenación y clasificación, junto a las propuestas de mejoras y actuaciones inmediatas.
- b) *Análisis de costes*: Mano de obra, copia de documentos, distribución, infraestructura y material.
- c) *Viabilidad y mejora de la externalización*: Aumento de la productividad en la empresa, reactivación de actividades básicas, reestructuración de personal, calidad en el acceso a la información, seguridad en la implantación, personal especializado...

La custodia y tratamiento de archivos es una de las posibilidades outsourcing existentes en el mercado, junto a las externalizaciones de los procesos en bibliotecas, centros de documentación, gestión de información en Internet, bases de datos, asesoramiento documental especializado, difusión selectiva de información y un largo etc.

Perfiles profesionales

Hemos hablado brevemente sobre qué es outsourcing, cómo se desarrolla, qué implica, las externalizaciones en España, pero debemos tratar el perfil de un nuevo profesional capaz de adaptarse a cualquier situación que implica la gestión de información.

Vemos que la profesión avanza hacia la figura de un profesional polivalente con la capacidad de organización, gestión y adaptación, capaz de afrontar desde un archivo histórico a una consultora de calidad en información y documentación.

Este profesional que intentamos describir tiene que ser formadas en las diferentes facultades de Biblioteconomía y Documentación que preparan gestores frente a la tradicional figura del archivero, bibliotecario o documentalista, prueba de ello son los planes de estudios donde predominan, lo que podemos definir como, asignaturas neutras, asignaturas que sirven para gestionar información que van desde el control de información en internet, bases de datos documentales y relacionales, recuperación de información avanzada, indización automática ... son conocimientos aplicables a cualquier campo documental ya sea documentación generada, coleccionada o tratada.

Conclusiones

Debemos saber cuales son las funciones y actividades básicas o nucleares antes de llevar a cabo outsourcing, y si verdaderamente es viable su externalización.

El outsourcing se basa en la construcción de una relación basada en la asociación, en compartir riesgos y en la búsqueda de resultados comunes.

Las externalizaciones son un campo abierto a profesionales de la facultades de Biblioteconomía y Documentación, donde los diferentes colectivos profesionales, deben apostar ante las nuevas salidas que pueden ofrecer el outsourcing.

Por último destacar las razones por las cuales optar a la externalizaciones:

Mayor eficacia de costes, mayor experiencia, reducción de costes IT, mayor concentración en el core business, falta escasez de recursos, falta de experiencia, flexibilidad para planificaciones, permite reducir el tamaño, mejores servicios al cliente, entregas y servicios más rápidos al usuario, habilidad para aprovechar mejor los desarrollos tecnológicos, productos mejores y más competitivos, reducción de burocracia, eficiencia, flexibilidad, menor esfuerzo de gestión.

Bibliografía

- BENAUD, C.L. y BORDEIANU, Sever. *Outsourcing library operations in academic libraries: an overview of issues and outcomes*. Colorado: Libraries Unlimited, 1998.
- GARCÍA-ABRIL, Carlota. *Outsourcing Documental. Outsourcing*. Madrid: DFM, 1999, pp. 18-22.
- GRANDAL, Luis. *Contratos de outsourcing. Outsourcing*. Madrid: DFM, 1998, pp. 6-10.
- HORESTEIN, Bonnie. «Outsourcing copy cataloging at Adelphi University Libraries». *Cataloging & Classification Quarterly*, vol. 28 (4) 1999, pp. 105-116.
- HOWARTH, Lynne C. «The role of the Paraprofessional in Technical Services in Libraries». *Library Trends*, vol. 46, n.º 3, pp. 526-539.
- FOGERTY, James E. «Archival Brinkmanship: Downsizing, Outsourcing, and the Records of Corporate America». *American Archivist*, vol. 60, 1997, pp. 44-55.